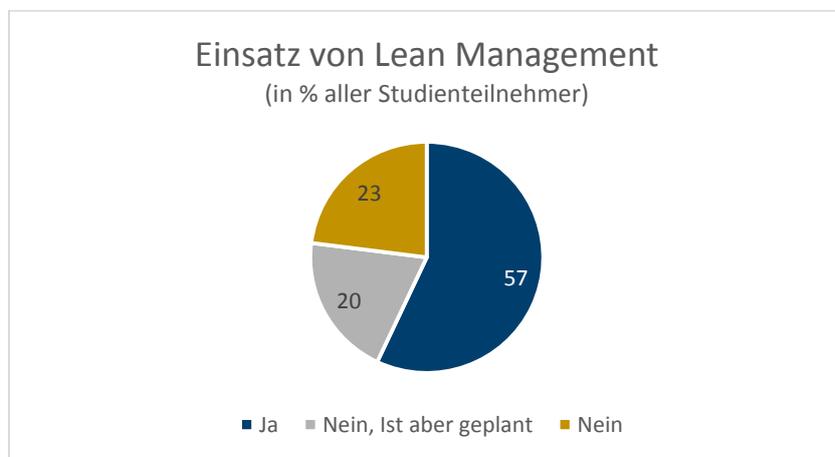


## Lean denken – lernen von den Meistern

Unternehmen weltweit haben sich seit Beginn der 1990er Jahre aufgemacht, um es Toyota gleichzutun und ihre Prozesse zu verschlanken (Abb. 1: Einsatz von Lean Management) – und doch scheint es, als würden viele Unternehmen hinsichtlich der Umsetzung nicht weit über eine Vision und punktuelle kleine Verbesserungen hinauskommen. So nennen denn auch **76%** der rund 800 für die Lean Management Studie 2009 befragten Unternehmen **„Schwierigkeiten, das alte Verhalten abzulegen“** als größte Herausforderung bei der Umsetzung von Lean – also letztlich die Änderung der Unternehmenskultur. (Vgl. Abegglen, Lean Management Studie 2009, S. 33) **Warum ist das so? Was machen die Meister anders als der Rest der Welt?**

Abb. 1:



Quelle: Abegglen, Lean Management Studie 2009, S. 6

### Zu kurz geworfen: Lean heißt nicht zwingend Personalabbau

Zunächst lohnt ein Blick auf die **öffentliche Wahrnehmung**. Weit verbreitet ist die Ansicht, dass hinter Lean vor allem der Gedanke des Personalabbaus steckt und hierzulande mit „verschlanken“ verbunden wird. Dementsprechend groß sind die **Vorbehalte, wenn es um die Einführung der Lean-Prinzipien im Unternehmen geht**. Und das durchaus zu Recht, denn tatsächlich haben sich viele Unternehmen im Zuge der Einführung von Lean **von Mitarbeitern getrennt – und damit Wissen und Erfahrung verloren**. Und doch (oder gerade deswegen) waren die eingeleiteten Maßnahmen oft wenig nachhaltig.

**Anders bei Toyota.** Zwar wurden nach dem Zweiten Weltkrieg aufgrund der darniederliegenden japanischen Wirtschaft Massenentlassungen durchgeführt. **Allerdings:** Für die verbliebenen Mitarbeiter wurden weitreichende **Arbeitsplatzgarantien** vereinbart. Somit waren die **Mitarbeiter zu langfristigen Investitionen geworden**, deren Ressourcen es optimal auszuschöpfen galt.

Im klassischen Management-System hingegen sind Personalaufwendungen **Fixkosten, die als solche den Gewinn schmälern**. Von daher macht es vordergründig durchaus Sinn, sich von Mitarbeitern zu trennen, wenn man ein Unternehmen profitabel machen will. Kurzfristig jedenfalls.

Vor diesem Hintergrund ist es nur verständlich, dass viele Unternehmen Probleme damit haben, Akzeptanz für den Lean-Gedanken zu finden, während er bei Toyota beispielsweise für jeden Mitarbeiter eine Selbstverständlichkeit ist. Doch **ohne die Akzeptanz bei den Mitarbeitern lässt sich Lean in einem Unternehmen nicht nachhaltig verankern** – und wirkt daher nur bedingt bzw. vergleichsweise kurzfristig.

### **Blick auf's Ziel – Wege zum Erfolg**

Was also ist zu ändern? Zum einen geht es darum zu erkennen, dass die **klassische ROI-Methode** (rechnet sich: tun; rechnet sich nicht: lassen) **nicht unbedingt geeignet ist, um nachhaltige Verbesserungen für das Gesamtsystem zu erreichen**. Denn dahinter steckt meist die Frage „Was können wir verbessern?“, verbunden mit einem Prämiensystem für erfolgreiche Verbesserungsvorschläge. Viele Ideen werden generiert, die meisten wieder verworfen. Es gibt keine zielgerichtete Ideenverfolgung. Somit besteht ein erhöhtes Risiko einer Suboptimierung oder sogar kontraproduktiver Einzellösungen. **Vielmehr muss die Frage lauten: „Was müssen wir verbessern?“** Dies impliziert, dass vorab ein **Zielzustand** exakt beschrieben werden muss. Entsprechend **fokussiert wird die Lösungsfindung ausfallen**. Die Priorisierung wird „natürlich“ erfolgen (zielführend: tun; nicht zielführend: lassen). Die **Kosten müssen Teil des Zieles** sein, womit die – langfristige – **Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen sichergestellt** wird. (Vgl. G. Aulinger, [www.verbesserungskata.de](http://www.verbesserungskata.de)).

Zum anderen geht es um die Erkenntnis, dass die letztgenannte Methode des Führens im Lean-Prozess mittels Ziel-Zuständen unbedingt eines braucht: **motivierter Mitarbeiter, die – ohne Angst, sich selbst wegzurationalisieren – täglich aktiv und in allen Ebenen den Verbesserungsprozess vorantreiben**.

Es geht darum, jeden Mitarbeiter nicht nur „abzuholen“, sondern auf die Reise in Richtung nachhaltig schlankes Unternehmen „mitzunehmen“. **Wirklich jeden?** Realistisch betrachtet wird dies nicht möglich sein. Kein Unternehmen kann es sich leisten, auf Dauer die „Blaumacher“ und „Low-Performer“ durchzufüttern. Und natürlich ist Lean auch kein Allheilmittel gegen Marktschwankungen und andere wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Die **Chance** besteht darin, die Spreu vom Weizen zu trennen und **das Wissen und die Erfahrung der motivierten Mitarbeiter zu nutzen**, um die Produktivität, Innovationskraft und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu steigern. Ein innovatives Unternehmen mit hoher Produktivität, kurzen Durchlaufzeiten und hoher Flexibilität kann organisch wachsen und somit Arbeitsplätze nachhaltig sichern.

Um zu verstehen, warum Toyota erfolgreicher ist als andere müssen wir zunächst **die Psychologie bemühen**. Offensichtlich gelingt es Toyota besonders gut, bei seinen Mitarbeitern den sogenannten **Flow-Zustand** hervorzurufen. Dies ist – vereinfacht ausgedrückt – ein Zustandsbereich zwischen **Unterforderung** und **Überforderung**. Nachweislich **sind Menschen am kreativsten** und versinken sprichwörtlich in Ihrer Tätigkeit, **wenn sie sich in einem Flow-Zustand befinden**. Um in einen Flow-Zustand kommen zu können, müssen allerdings einige Bedingungen erfüllt sein. **Eine wichtige Bedingung** ist das **Fehlen von Sorge und Angst**. Und hier schließt sich der Kreis: solange ein Mitarbeiter beim Gedanken an Lean **den drohenden Verlust seines Arbeitsplatzes im Sinn hat**, wird er kaum motiviert und kreativ im Verbesserungsprozess mitarbeiten. **Verschwendung** in Form von ungenutztem Wissen und Erfahrung.

Vornehmlichste – und schwierigste - Aufgabe des Managements ist es, den Mitarbeitern zu ermöglichen, herausfordernde und spannende Aufgaben **ohne Angst vor Versagen, negativer Beurteilung oder Erfolgsdruck** (denn: Fehler machen bedeutet Lernen!) eigenständig oder in der Gruppe ausüben zu dürfen. Dies führt uns zum Thema Führen mit Zielzuständen und Coaching, und damit zur „lernenden“ Organisation.

In einer solchen „lernenden“ Organisation ist **jeder zu jeder Zeit** in den Verbesserungsprozess eingebunden, unabhängig von der Hierarchieebene. Die Rollen sind dabei jedoch unterschiedlich. Die **eigentliche Verbesserung findet immer am Prozess** statt - auf dem Shop-Floor. Aufgabe der Führungskräfte und Coaches ist es, die **Ist- und Zielzustände zu beschreiben**. Der Coach achtet ferner darauf, dass der Mitarbeiter sich immer im „Flow-Bereich“ befindet. Der Mitarbeiter auf dem Shop-Floor wird im Rahmen des Verbesserungsprozesses idealerweise durch seinen direkten Vorgesetzten gecoacht. Der Coach wiederum von seinem Vorgesetzten usw. – der Verbesserungsprozess findet also Bottom – Up statt, anstatt Top-Down oder durch separate Expertenteams. Somit ist sichergestellt, dass die **Verbesserungen von den Mitarbeitern akzeptiert und weiterentwickelt werden**.

Der **Zielzustand muss** eine **Herausforderung** darstellen, dabei aber **lösbar** sein. Die Lösung bzw. der Lösungsweg darf **nicht vorgegeben** werden. Zunächst wird der Prozess analysiert und der Ist-Zustand beschrieben. Daraus wird dann der Zielzustand abgeleitet und ebenfalls beschrieben, wobei die Beschreibung idealerweise nur mit Zahlen erfolgen sollte. Es empfiehlt sich, Ist- und Zielzustand in einer Tabelle nebeneinanderzustellen (Abb. 2: Beispiel Beschreibung des Zielzustandes).

**Abb. 2:**

Ist-Zustand	Ziel-Zustand
Ist-Anzahl MA = 6	Soll-Anzahl MA = 5
Regel-Arbeitszeit: 6:00 – 14:00	Regel-Arbeitszeit: 6:00 – 14:00
Pausen: 2 x 15 min, 2 x 5 min	Pausen: 2 x 15 min, 2 x 5 min
Aktueller Bedarf = 88 Stück	Aktueller Bedarf = 88 Stück
NWZZ = 4 min	Geplante ZZ = $396/88 = 4,5$ min
Arbeitszeit Soll = $(14-6)*60-30-10 = 440$ min	Arbeitszeit Soll = $(14-6)*60-30-10 = 440$ min
Kundentakt = $440/88 = 5$ min	Kundentakt = $440/88 = 5$ min
Montagezeit = $6 \times 4$ min = 24 min	Montagezeit = $4,5 \times 5 = 22,5$ min
Störungsanteil = $(5,1-4)/5,1 = 21$ %	Störungsanteil = 10%
Ist-Arbeitszeit = $5,1$ min x 88 Stk = 448,8 min	Ist-Arbeitszeit = 440 min
Überzeit = 8,8 min	Überzeit = 0 min
	Netto Arbeitszeit ( $440$ min x 0,9) = 396 min

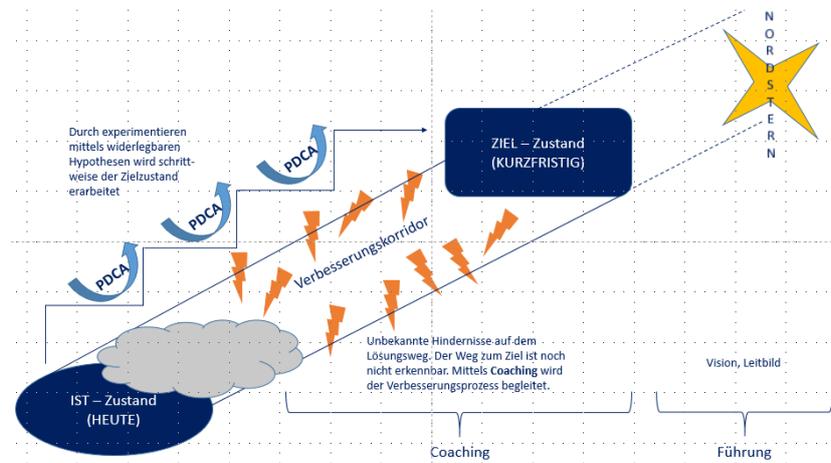
Quelle: G. Auling, [www.verbesserungskata.de](http://www.verbesserungskata.de)

Nicht zu verwechseln sind Zielzustand und Vision oder Nordstern. Ein **Zielzustand** beschreibt immer nur *eine* Stufe auf dem Weg zur Vision. Er **ist kurzfristig erreichbar**, die **Vision / der Nordstern** sehr **wahrscheinlich** nicht oder wenigstens **nicht innerhalb eines Arbeitslebens**.

Ist die Organisation dergestalt ausgerichtet, wird mittels PDCA der Verbesserungsprozess vorangetrieben. Der Weg zwischen Ist- und Zielzustand ist voller Hindernisse und daher nicht vorhersehbar. Da aber der Zielzustand klar beschrieben ist, sind die Lösungen immer daraufhin ausgerichtet. Suboptimierungen oder kontraproduktive Lösungen für ein Problem, welches auf die Erreichung des Zielzustandes keinen Einfluss hat, gibt es nicht. Durch die Lösungsfindung mittels Experimentierens mit widerlegbaren Hypothesen bis zum Erreichen des Zielzustandes ist stetiges

Lernen garantiert, der Wissensbereich wird sukzessive erweitert. Nur so ist wirkliche Innovation und Verbesserung möglich.

**Abb. 3:**



Quelle: nach G. Aulinger, [www.verbesserungskata.de](http://www.verbesserungskata.de), eigene Darstellung

### Übung macht den Meister

Ist diese Methodik leicht erlernbar? Nein! Es braucht zum einen den grundsätzlichen und unbedingten Willen des Managements und ein hohes Maß an Vertrauen in die Mitarbeiter. Allein dieser Schritt bedeutet meist einen Paradigmenwechsel größeren Ausmaßes. Ist dies geschafft, bedarf es intensiven und stetigen Trainings, um diese Führungs- und Coaching Routinen (diese werden in der Literatur übriges „Kata“ genannt) sicher anwenden zu können.

**Die gute Nachricht:** Es ist möglich und schließlich beginnt der auch längste Weg immer mit dem ersten Schritt. Die Chancen, die sich aus dem Paradigmenwechsel ergeben sind derzeit nur zu erahnen. Sicher ist nur: Langfristig erfolgreich sind nur die Unternehmen, die die besten Mitarbeiter haben und die innovativsten Produkte hervorbringen.

### Literatur zum Thema:

Harald Balzer, Axel Tome: Lean verstehen und umsetzen – der Weg zum Nachhaltig schlanken Unternehmen

Mike Rother: Die Kata des Weltmarktführers – Toyotas Erfolgsmethoden